

首钢地产打造实力板块的思路与实践

柳翠云

近年，国内房地产形势复杂多变，特别是2014年，市场竞争更加激烈，首钢地产处于三、四线城市的项目呈现供大于求局面，挑战异常严峻。首钢房地产公司认真研读政策，研判市场，主动进取，迎难而上，开创了较好的经济发展局面：实现新开工面积21.8万平方米，销售收入24.66亿元，利润4.12亿元，销售利润率为16.7%，超额完成总公司下达的3.6亿元的利润目标，为总公司做出了贡献，也为做实首钢房地产板块积蓄了能力。

一、全面深化改革，推动公司转型发展

2014年11月4日，首钢党委书记靳伟、总经理徐凝等十位领导到二通园区调研，明确提出了对房地产公司的发展要求，就是在全面深化改革中，把房地产板块尽快打造成实力板块，为首钢集团、首钢职工深化改革增添信心，起到引领和示范作用。全公司的干部职工围绕着成为实力板块所肩负的责任和使命深刻理解总公司领导的讲话精神，深入贯彻落实首钢党委《关于首钢全面深化改革的指导意见》，启动了房地产公司全方位深化改革工作，成立了公司深改领导小组和工作班子，提出了提高“五个意识”、解决“四个不适应”的要求、靠深化改革推动面上工作的方针。组织中层以上干部到中铁建、金隅和金泰等房地产公司学习、取经，结合实际研讨公司在新的形势下深化改革的方向、措施和途径，确立了要成为国内综合实力领先的大型房地产企业的奋斗目标。围绕改革目标，以问题为导向，21个单位部门提出了思想、能力、体制机制、人才队伍等四个方面的不适应，制定了涉及解决100多个问题的措施。目前，方案中的一些具体措施也已经开始实施并体现出效果。

二、应对市场变化，全面完成总公司目标任务

沿着新的发展战略，公司盯准市场，把握机遇，积极在政府引导、扶持的开发领域探索。面对低迷的市场环境，坚持稳中求进、改革创新的总基调，及时调整产品结构，有效化解不利因素，提高资金使用效率，确保了市场波动大的情况下收益平稳。一是面对销售难度大、回款速度慢的难题，公司认真分析形势，与各项目公司一起适时调整销售、融资计划，严格控制开发成本，保证了在手项目平稳运营取得收益。二是认真分析宏观市场和在手项目的经营状况，确定了利用自有用地建设政策房的思路，并成立了市场开发部，全力推进保障房和安置房项目开发。三是服务首钢及社会项目完成目标计划，北京市首批最大的两限房项目金顶阳光持续5年的保修合同全部履行完毕。四是二通园区项目开发取得新进展，一中院和艺术中国一期两个项目已签约。

三、创新驱动，力争在差异化发展中取得优势

按照建设绿色北京生态示范区标准，首钢地产将绿色建筑、产业化建设作为未来发展的方向，从定位、规划、设计等环节源头抓起，充分贯彻C40示范区的标准和理念，大力推进钢结构住宅产业化，带动首钢钢铁业及相关产业协同发展。去年底公司成立钢结构住宅产业化工作小组和住宅产业化办公室，明确了职责和工作思路，确定将铸造村三期集资房4#、7#高层住宅作为钢结构住宅产业化试点，经过一系列工作，目前已经初见成效，设计图纸的转化工

作已经初步完成。同时就钢结构住宅现存的问题组织专家攻关，从结构体系、板材选用、节点构造、成本测算等方面进行研发，力争打造出具有首钢知识产权的钢结构住宅产品，推进首钢住宅产业化发展。我们的主要任务：一是联合首钢国际工程公司、首建集团、首嘉钢构成立钢结构住宅产业化课题组；二是同技术研究院和钢铁生产基地联合，逐步形成首钢集团内部钢结构零部件供应渠道。三是以钢铁生产剩余后的水渣、粉煤灰为原料，在曹妃甸园区进行住宅外墙板试点。通过对集团内部设计、加工制造、施工、零部件生产、物业管理等方面整合，形成钢结构住宅产业化体系的产业链。四是大力推广地板辐射采暖、雨水回收、地热、高能效比设备、节能外墙材料和门窗、智能控制等技术产品的实施，为打造智慧城市、生态园区、健康社区做贡献。我们的目标是，利用首钢房地产板块平台，形成集集团规划设计、加工制造、施工建设、部品部件生产的钢结构住宅产业化的产业链，为拉动集团其他产业的发展做出贡献。

四、强化能力建设，全面提升项目运作和管控水平

近年来，首钢地产把提升管理能力和开发水平作为一项重点工作来抓，保证各项经营目标的实现，为持续发展奠定基础。

在投资管理方面，根据公司发展战略，相继对福建首鑫、重庆首金公司股权进行调整，积极寻找规模适当、盈利水平较好的新项目，形成了一套完善的项目价值判断体系，从公司治理角度，加强投资管控力度，保证首钢地产总体效益目标的实现，为决策提供依据。

在财务管理方面，围绕效益、资金、成本三个方面开展财务动态管理，按照财务动态管理体系安排，完成了各项目公司的测算工作，对加强各项目公司管理、确定项目公司发展和运作方向提供了指导和借鉴。通过财务动态体系的运行，首钢地产及时掌握了各项目公司的财务动态，提供了准确的决策依据。经过深入细致调研，建立了首钢地产财务信息化系统。全面加强资金管理，拓展融资方式，盘活、集中资金。一方面深挖资源，加强对各项目公司的资金管理，实现资金的灵活运用，将资金用在公司的重点项目上。另一方面，根据公司发展情况，积极拓展融资方式，先后与十余家银行、金融机构等进行了深入探讨，并积极探索银行以外的信托、基金引进合作等多种方式。

在项目管理方面，为适应首钢地产多项目管理需要，发挥各专业对项目的服务和管控作用，进一步强化了包括前期、成本、招投标、工程实施等方面的综合管理体系。加大对项目管理的统筹调整，确保了项目管控的覆盖面和深度。在实际工作中，按照总部管控要求，推进前期及规划设计的管理力度。面对极度复杂的拆迁等困难，开拓思路，充分利用各方资源，力促立项、规划、建审等各项工作穿插进行，适时推进。同时，在项目规划及施工图设计中，优化建设功能和配置，施行限额设计，从源头对建设产品设计和成本进行有效控制。把握成本管理重点环节，进一步规范合同和招投标管理，加大对预决算、重大标底和成本增量的总部审核和监

控。拓展成本管理的范围和深度，逐步形成全线路管理联动及两级成本管理模式。在监控项目建设进度和质量的同时，为项目提供有效的咨询、指导与技术，协调公司内外资源，解决重大建设问题，为项目的顺利推进保驾护航。

在人力资源管理方面，根据公司的发展变化，进一步清理管理界面，明确岗位职责，梳理管理制度、工作流程，编制了《管理制度汇编》并纳入受控文件。拓宽人才招聘渠道，引进各类专业人才为我所用。目前，首钢地产已经拥有一批高素质的员工。其中研究生以上学历人、本科学历人，具有高级职称人，中级职称人。

五、加强党的建设和党风廉政建设，充分发挥党组织的政治核心作用和党员的先锋模范作用

一是树立“五种”意识，夯实党组织建设基础：树立忧患意识，加强党员干部的理想信念教育。以党委中心组学习为抓手，通过深入学习习近平总书记系列重要讲话、北京市领导和靳伟书记的讲话精神，对照《首钢全面深化改革的指导意见》对房地产业务板块的要求，检查我们工作的差距和不足，提高大家的危机感，激励广大干部职工主动进取；树立交账意识，建立思想政治工作的“新常态”。面对首钢全面深化改革的新情况、新举措、新任务，公司建立了领导班子碰头会制度，解决好最后一公里的问题；树立责任意识，不断提升党组织的凝聚力。按照抓组建、全覆盖、履职能、促发展的思路，积极推进党的组织建设，规范党的组织设置，要求控股的外地项目公司建立党支部，参股的项目公司要建立党小组，凝聚党员群众力量积极发挥党的核心保证作用；树立问题意识，建设培养高素质干部队伍。注重从事业上、情感上、待遇上为年青人创造条件和机会，在干部的选拔培养使用上，坚持德才标准，打破论资排辈旧习，在公平竞争中使年轻干部脱颖而出；树立看齐意识，促使党员干部保持清正廉洁。

二是强化自身建设，提高领导班子守纪律、讲规矩、依法依规领导企业的能力。结合落实党的群众路线教育中的整改措施，2014年我们通过采取政治学习、召开民主生活会等形式，在领导班

子落实党的民主集中制原则方面下大力量。明确了分工责任和重大问题民主决策的原则。规定对“三重一大”和其它重要事项，领导班子成员之间认真做好会前的情况沟通，对跨越分工的工作，相互支持，主动配合。还建立班子成员周一碰头会制度；开好民主生活会，通过批评和自我批评增强民主集中制意识，生活会上班子成员不回避矛盾，认真开展了批评与自我批评，自觉地把自己的工作放在公司发展的大局下进行思考，提高落实民主集中制原则的自觉性。同时多次组织和召开党建专题会议，听取大家对党建工作的希望和要求，把基层党建工作纳入首钢地产发展大局中去思考、去谋划、去推进，有效提升了各项工作的执行力。

三是加强干部队伍和党员队伍管理，广泛开展以党的理论、政策法规、廉政教育、典型示范等为内容的党员学习教育工作，不断引导党员干部树立良好形象，提高党员干部教育管理的针对性和实效性。在干部选拔和管理上，全面贯彻习近平总书记提出“信念坚定、为民服务、勤政务实、敢于担当、清正廉洁”的“五好干部”标准。严格按程序办事，严把推荐关、考察关、讨论决定关和公示关，做到执行程序一道不少，履行程序一道不乱。抓住民主推荐、考察、酝酿、讨论决定、任职等关键环节，不断提高干部任用工作规范化水平。

四是加强党风廉政建设，助推企业创新发展。持续开展了正风肃纪专项整治活动，加强对各级领导干部职务消费行为的监督检查，紧紧抓住落实中央八项规定不放松，坚决纠正“四风”，对违反规定的行为及时纠正和处理。按照市委、市国资委和首钢党委部署要求，做好领导干部办公用房和公务用车等专项治理工作，建立和完善领导干部职务消费管理办法，增强职务消费透明度，提高领导干部廉洁从业意识。组织干部层层签订了“党风廉政建设责任状”和“廉洁从业保证书”，围绕落实降本增效任务开展效能监察，起到了为企业发展保驾护航作用。

（作者单位：首钢房地产公司党群部）

